

De sterren van
het **autosalon**

De herinneringen van
Frans Crols

Trends

FINANCIËEL-ECONOMISCH W
WWW.TRENDS.BE



André Bergen,
Manager van het Jaar 2007

Biecht van een topbankier

- **Bayer BioScience**
"Wij zijn de baarlijkste duivel niet."

TRENDS NR 1/2 - 34STE JAARGANG
€4,50 - 10 JANUARI 2008
ISSN 0776-3387 - www.trends.be



5 4 14286 111056



Curriculum vitae

- Geboren op 22 september 1950 (Sint-Truiden)
- Doctorandus in de economie (KU Leuven)
- 1974: assistent KU Leuven (faculteit economie)
- 1977: studiedienst Kredietbank Brussel
- 1980: adviseur wisselkoersbeleid Chemical Bank Brussel
- 1982: Generale Bank Brussel
- 1993: lid directiecomité G-Bank
- 1998: lid directiecomité Fortis (na fusie met ASLK-groep)
- 2000: financieel directeur en vicevoorzitter Agfa-Gevaert
- 2003: voorzitter directiecomité KBC Bank en vicevoorzitter KBC Groep
- September 2006: voorzitter directiecomité KBC Groep
- Bestuurslid Voka en UWE (Union Wallonne des Entreprises)
- Gehuwd met Carine, twee kinderen: Liesbet (29) en Jan (27)



André Bergen, Manager van het Jaar 2007

Biecht van een topbankier

André Bergen is de Manager van het Jaar 2007. Acht bekentenissen leggen de ziel en de strategie van deze topbankier bloot.

▮ Door Piet Depuydt en Daan Killemaes/Foto's Thomas De Boever

Kerstvakantie aan de Havenlaan. Kredietcrisis of niet, relatieve rust heerst op het hoofdkantoor van bankverzekeraar KBC. De directiesecretaresse vergeet zelfs de koffie te serveren. De kersverse Manager van het Jaar lost de plots opgedoken drankencrisis op zoals hij KBC leidt: op een rustige en empathische manier, maar heel prestatiegericht. Dat moet ook. De Vlaamse meerderheidsaandeelhouders willen KBC verankerd houden in de Vlaamse klei, maar KBC is alleen beschermd tegen buitenlandse houtkap of loskomende wortels als de bankverzekeraar dat wat hij zelf doet, ook beter doet.

Tot vandaag hebben de aandeelhouders geen reden om op de vele aanvragen van aanbidders in te gaan. Hun kind is vandaag misschien een buitenbeentje, maar wel een van de best presterende

Europese bank-verzekeraars. Groeps-CEO André Bergen is zowat de verpersoonlijking van de karaktertrekken die KBC gevormd hebben. Gezond boerenverstand steeds in de aanslag en weinig toegeven op de basisprincipes van het bankverzekeren, dat is Bergen. En deze eigenschappen beschermen KBC nu tegen de kredietcrisis. Bergen, lachend: "Enkele weken geleden was onze beurswaarde groter dan die van de Amerikaanse zakenbank Merrill Lynch. Nee, we hebben geen bod overwogen."

"Ik heb nooit aan netwerking gedaan, ik heb geen enkele piston achter mij."

Bergen betekent ook geduld, visie en doorzettingsvermogen, waardoor een berekend risico de tijd krijgt om vruchten af te werpen. Het leverde KBC een tweede en snel groeiende thuismarkt in Centraal- en Oost-Europa op, met Rusland als nieuwe turbo in deze oostmotor.

Bergen staat ook gelijk aan soberheid en voeten op de grond. Die reflexen houden de kosten onder controle en vijzelen permanent de efficiëntie op.

De aandeelhouders en 55.000 personeelsleden van KBC kunnen er maar wel bij varen. Dit team schetst finaal de krijtlijnen waarbinnen de Manager van het Jaar moet laveren en motiveren. Kredietcrisis, verankering, bankiers, de winst, zijn team, zijn managementstijl, de plannen voor dit jaar en zijn toekomst, Bergen legt in acht bekentenissen uit hoe hij dat doet. Hij is overigens niet de eerste Manager van het Jaar uit de KBC-stal. Bestuursleden Jan Huyghebaert en Philippe Vlerick gingen hem voor. "Misschien moeten we hier aan de Havenlaan bordjes plaatsen zoals ze in Australië doen voor kangoeroes. Met als boodschap: Opgelet, overstekende Managers van het Jaar", grapt Bergen.

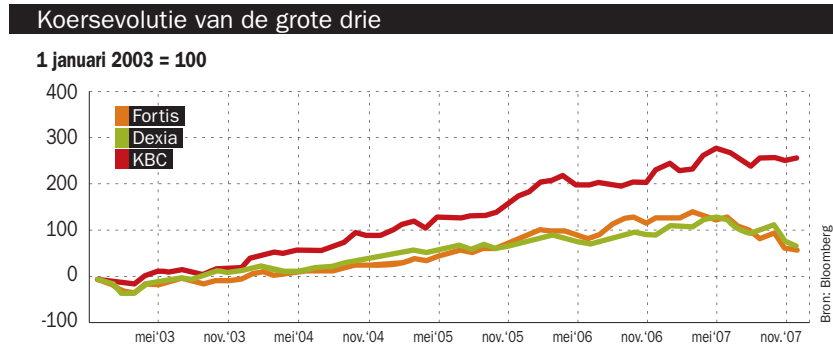
Over de kredietcrisis

André Bergen: "Ja, wij hebben ook aan schaduwbankieren gedaan door activa van de balans te halen en door te verkopen aan beleggers. Op zich is daar niets fouts aan." ▶

KBC in cijfers

in miljoen euro	2004	2005	2006	2006 (eerste 9m)	2007 (eerste 9m)
Bruto-inkomsten	12,333	11,498	12,556	9,352	9,623
Nettoresultaat, groepsaandeel	1,615	2,249	3,430	2,797	2,572
Onderliggend nettoresultaat	1,615	2,306	2,548	2,101	2,351
Eigen vermogen	12,328	15,751	17,219		17,318 ⁽¹⁾
Balanstotaal	285,163	325,801	325,400		350,329 ⁽¹⁾
Beurswaarde (in mia. €)	17,60	28,80	33,70		33,90 ⁽²⁾
Kosten-inkomstenratio (op onderliggend resultaat)	0,65	0,58	0,58	0,58	0,58
Winst per aandeel (in €)	4,48	6,26	9,68	7,87	7,39
Rendement op eigen vermogen (op onderliggend resultaat)	14%	18%	18%	18%	19%

(1) Op 30 september 2007 (2) Op 4 januari 2008 Bron: KBC



KBC kan in de Vlaamse klei verankerd blijven zolang het een van de best presterende banken is. Alleen zo voelen de Vlaamse meerderheidsaandeelhouders niet de behoefte om hun bank-verzekeraar te verkopen. De ontwikkeling van de beurskoers van KBC illustreert dat deze strategie succesvol is.

De bazen van KBC

Op de wekelijkse dinsdagvergadering van het directiecomité schuiven naast **André Bergen** zes confraters aan. "Dat team staat niet achter, maar naast mij", zegt Bergen kordaat. "Alle beslissingen worden, zoals bij alle Belgische banken, collegiaal door het directiecomité genomen, en worden dus gedragen door een ploeg, niet door één manneke dat daar boven staat."

Maar wie zijn die zes? **Herman Agneessens (1)** is de CFO en risk officer van KBC. Bergen: "Herman heeft alle internationale watertjes doorzwommen voor de bank en is dus gepikt en gemazeld in het bankwezen. Een jurist en een cijfergoochelaar." **Chris Defrancq (2)** zit op de stoel van COO. Bergen: "Chris beheert onze systemen en onze informatica en zit dus op zware budgetten. Hij is een actuaaris van achtergrond."

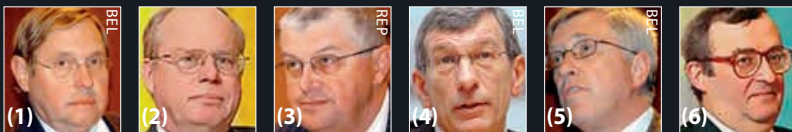
Frans Florquin (3) is de verantwoordelijke voor België, nog altijd goed voor een kleine helft van de groepswinst. Bergen:

"Frans is een hyperrealist. Laten we maar gewoon doen, is zijn motto. Hij staat in deze ploeg het dichtst bij de commerciële dimensie. We zijn de meest geïntegreerde bankverzekeraar met één directiecomité, één boekhouding, één personeelsafdeling enzovoort."

Jan Vanhevel (4) is de verantwoordelijke voor Centraal & Oost-Europa. Bergen: "Jan is de man die de vliegrijnen opstapelt. Een noeste West-Vlaming en de fitste van allemaal. Beklimt de reuzen van de Himalaya en deed mee aan de trappenloop in de Antwerpse Boerentoren."

Etienne Verwilghen (5) neemt de private banking voor zijn rekening. Bergen: "Etienne is een burgerlijk ingenieur en heel creatief. Hij is ook de enige Frans-talige in het directiecomité."

Guido Segers (6) beheert het merchant banking. Bergen: "Guido is een econoom van opleiding en een alleslezer. Hij is een wandelende encyclopedie, die boven Rusland vanuit een vliegtuigraam kan zeggen welke rivier er beneden stroomt."



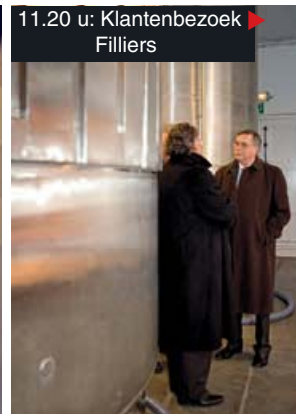
10.15 u: Op weg naar De Pinte



"We hebben bijna 2,5 miljard euro aan activa van onze balans gehaald en doorverkocht aan beleggers (via een SIV of *structured investment vehicle*). Maar die activa nemen we nu terug op onze balans. We hadden dat trouwens al beslist voor de kredietcrisis losbarstte, en dit om twee redenen. Ten eerste heeft het onder Basel II geen zin meer om die activa van de balans te halen, want je moet voor die activa voortaan ook wat eigen vermogen blijven aanhouden. En ten tweede: de financiering van die activa via de uitgifte van commercieel papier was duurder dan dat we zelf als KBC deze activa konden financieren. We zagen dus geen enkele reden om daar veertig à vijftig basispunten weg te geven voor de financiering van activa van zeer goede kwaliteit. Het ging bijvoorbeeld om leningen aan Europese bedrijven. Daar is niets mee aan de hand. Dus hebben we beslist die activa opnieuw op onze balans te nemen. En we zijn een groep met een overschot aan kapitaal, dus dat was een goede manier om dat overtollige kapitaal aan het werk te zetten.

"Ook deze crisis zal op zijn pootjes terechtkomen. Maar het zal nog even duren. Iedereen zal eerst de publicatie van de jaarresultaten in februari en maart afwachten om de schade te kunnen meten. De sector heeft slecht gecommuniceerd en in een aantal gevallen begriep ik het gebrek aan communicatie ook niet goed. Dat heeft bijgedragen tot het klimaat van onzekerheid en onrust. Dat moet nu uitgezweet worden. Ik zeg niet dat de kredietcrisis tegen februari-maart voorbij zal zijn, maar ik zeg dat het herstel dan pas kan beginnen.

"Ik ben nu dertig jaar actief in de banksector, en dit is de zesde of zevende crisis die ik meemaak. Geen enkele heeft een fundamentele rem gezet op de financiële innovatie. Het 'schaduwbankieren' zal doorgaan, omdat de beleggers vragende partij zijn. Eind jaren negentig voorspelde men dat de banksector zware tijden tegemoet ging. Beleggers vroegen toen om beleggingen die niet op de balans van de banken stonden, omdat ze het bankrisico niet wilden lopen. Dat is nog geen tien jaar geleden."



Over de verankering van KBC

André Bergen: "De referentieaandeelhouders staan eventueel open voor de intrrede in het kapitaal van nieuwe aandeelhouders, als die de spelregels willen aanvaarden."

"Wat moeten we doen om onafhankelijk te blijven? En kunnen we wel onafhankelijk blijven? Die oefening hebben we twee jaar geleden gemaakt. Onze conclusie: het kan, op voorwaarde dat we een van de best presterende groepen worden.

"De verankering biedt voordelen. Zonder verankering ben ik niet zeker dat we onze Oost-Europapolitiek hadden kunnen waarmaken. Toen KBC in 1998 meer dan 1 miljard euro investeerde in Tsjechië, verklaarde iedereen KBC voor gek. De overname vorig jaar van de Russische Absolut Bank was ook niet evident, en dan heb je een raad van bestuur nodig die aanvaardt dat er eens een pan van het dak kan waaien en dat je eventueel de eerste jaren geen bevredigende return haalt. Maar als ik de groei van Absolut Bank zie, wordt dat wellicht een van onze goedkoopste acquisities. Ons probleem is hoeveel groei we kunnen toelaten. De groei bedraagt nu 40 à 50%, en dat is de snelheidslimiet om de groei beheersbaar te houden.

"Kapitaalverhogingen sluiten we uit omdat we de referentieaandeelhouders (die nu 54% in handen hebben) niet onder 50% willen laten zakken. Ons referentieaandeelhouderschap staat zeker open voor een groep of aandeelhouder, ook uit Oost-

Europa, maar dan wel voor zover ze de geldende spelregels strikt aanvaarden en onze onafhankelijkheid waarborgen. We tekenen de strategie uit binnen de beperkingen die we hebben. Maar heeft ons dat geremd in onze groei? Ik denk het niet.

"Moeten we onze strategie aanpassen nu de waarderingen in de sector door elkaar geschud zijn? Moeten we niet naar de VS kijken? Of de groeilanden? Een strategie is keuzes maken. Een idee kan schitterend zijn, maar als we alle schitterende ideeën realiseren die buiten onze strategie vallen, zitten we binnen de kortste keren in de problemen. Strategie is ook neen zeggen. We kijken weliswaar buiten onze thuismarkten wereldwijd naar kleinere overnames of joint ventures (in bijvoorbeeld China) in niche-markten, zoals vermogensbeheer. Maar dat is niet de zware artillerie die we in onze thuismarkten inzetten om een bank- en verzekeringsnetwerk uit te bouwen."

Over de plannen in 2008

André Bergen: "In 2008 zal het tempo van de overnames minder hoog liggen. Maar we zullen de komende vijf

jaar wel 600 miljoen euro extra investeren in systemen. Dat is bijna evenveel als een overname à la Rusland."

"We houden het radarscherm voor nieuwe overnames tijdelijk beperkt tot de markten waar we al actief zijn. Dat is ook een kwestie van middelen. Vertrek, om het rekenwerk makkelijk te maken, van een nettowinst van 3 miljard euro. Daarvan hebben we 40% nodig om dividenden te betalen. Ons huidige organische groeitempo vraagt ook jaarlijks 1,2 miljard euro extra eigen vermogen. Dus blijft er nog 600 miljoen euro per jaar over voor acquisities. Wat koop je daar vandaag nog mee?

De Roemeense bank BCR, met een balanstotaal van 5 miljard euro, is in 2006 voor 5,8 miljard euro verkocht. We zouden dus tien jaar moeten sparen om een kleine Roemeense bank te kopen. En het kapitaaloverschot dat we hadden, is serieus afgebouwd door de organische groei en de inkoop van eigen aandelen, al kunnen we die gebruiken om een overname te financieren.

"In 2008 werken we nog harder aan onze operationele efficiëntie. Door het versneld invoe-▶

"Onze groei in Rusland bedraagt nu 40 à 50%. Dat is de snelheidslimiet om alles beheersbaar te houden."



Manager de l'Année 2007: Eric Domb

Bij onze collega's van Trends-Tendances werd de 47-jarige Eric Domb verkozen tot Manager de l'Année. Domb is de gede-

legeerd bestuurder van Parc Paradisio, een dieren-tuin in Brugelette. Paradisio slaagde erin om dit jaar de omzet met 20% te doen stijgen, ondanks de teleurstellende zomer. In één jaar steeg het aantal be-

zoekers van 485.000 tot 635.000. De cijfers weerspiegelen een beleid van voortdurende vernieuwing. Onder meer dankzij de nieuwe Chinese tuin slaagde het park erin om het publiek te diversifië-

ren. Sinds het begin van dit jaar is de beurskoers van het bedrijf gestegen met 50%. Eric Domb is ook voorzitter van de Franstalige werkgeversorganisatie Union Wallonne des Entreprises.

11.40 u: Pauze ▶



14.30 u: Overleg met zijn secretaresse ▶



15.00 u: Aan het werk in het hoofdkantoor ▶



► ren van groepssystemen vallen er nog veel efficiëntiewinsten te rapen. Het zou ons te veel tijd kosten om binnen de huidige budgetten 80 à 90% van het perfecte model te implementeren. Daarom hebben we beslist de komende jaren minder geld te investeren in overnames en meer in ICT-systemen waar de hele groep op draait. Verspreid over de volgende vijf jaar zullen we 600 miljoen euro extra investeren in ICT. Dat is bijna een overname à la Rusland waard.

“De kredietcrisis biedt ons nog geen kansen om onze positie in Centraal- en Oost-Europa te versterken. Die markt is niet aangetaast. Banken in andere landen zijn goedkoper geworden, maar dat is geen reden om een overname te doen die niet in onze strategie past. En op onze tweede thuismarkt in Centraal- en Oost-Europa is

er nog heel wat organische groei mogelijk. We openen er nieuwe kantoren. In Servië denken we aan de opstart van een *greenfield* voor de verkoop van levensverzekeringen.”

Over het team achter de Manager van het Jaar

André Bergen: “Er zetelt geen enkele buitenlander of vrouw in het directiecomité van KBC Groep. We moeten daar niet fier op zijn.”

“We zijn ernstig aan het praten over de internationalisering van ons directiecomité. Dat is gewoon een kwestie van tijd. Binnen de twee jaar moet dit veranderen. KBC Groep telt 55.000 medewerkers. Daarvan werken er 18.000 in België. Je kunt die pool

van buitenlands talent niet onbenut te laten. Ik zie in onze internationale filialen zeker mensen die in aanmerking komen voor het directiecomité. En neen, een diploma van de KU Leuven is geen vereiste. Het is toeval dat zes van de zeven directieleden aan deze universiteit hebben gestudeerd. En neen, je hoeft evenmin een man te zijn om carrière te maken bij KBC. Dat er geen enkele dame in de raad van bestuur en het directiecomité zetelt, daar krijg ik rode kaken van. Ook op het niveau van de algemene directeurs zijn ze nog te klein in aantal. Maar de balans begint in de goede richting te bewegen. We maken daarvan een bewuste politiek bij KBC. Zonder in het andere extreem te vervallen. Alle dames in de groep weten dat: ik ben tegen positieve discriminatie.”

Biechtvader van Generale Bank

“Ik ben niet weggegaan bij Generale Bank, wel bij Fortis”, zegt André Bergen. De verbeterde overnamestrijd rond G-Bank, waarbij Fortis midden 1998 de bank wegkaapte voor de neus van ABN Amro, liet sporen na. Directievoorzitter Fred Chaffart en twee collega's van het directiecomité namen ontslag. Drie bleven er, waaronder André Bergen.

In de zomer van 1999 vertrok hij toch. Hij voelde zich te veel de biechtvader van de G-Bank.

“Medewerkers die het gevoel hadden dat ze in die fusie onrechtvaardig waren behandeld, kwamen bij mij langs”, aldus Bergen. “Ik werd een symbool van de oude G-Bank en daarmee moest tabula rasa gemaakt worden. Toen besepte ik dat ik

moest vertrekken.”

Begin september 1999 verscheen zijn ontslag in de kranten, waarop André Leysen hem thuis opbelde. Of hij financieel directeur bij Agfa-Gevaert wou worden. Bergen: “Een paar dagen later was ik in Mortsel. Ik ben naar huis gegaan met enkele jaarverslagen onder de arm, heb Leysen nog een tweede keer gezien en we zijn vrij snel tot een akkoord gekomen.”

Bij Agfa-Gevaert kwam hij terug in het gezichtsveld van Fred Chaffart, die toen lid was van de raad van bestuur van Gevaert. Die holding bezat 27% van Agfa-Gevaert en was in handen van Almanij, dat op zijn beurt de moederholding was boven KBC.

In de lente van 2001 werd Bergen gepolst om Gérard Van Ac-

ker op te volgen als directeur-generaal van de Gimv. Het was een delicate periode voor Agfa-Gevaert, dat rond die tijd een winstwaarschuwing gaf. Er dreigde een staking en Bergen leidde de sociale onderhandelingen. Volgens een insider zat toen ook de leiding van Agfa-Gevaert niet volledig op één lijn, met een Duitse CEO die door Bayer (toen voor 35% aandeelhouder) was gestuurd. Bij de Gimv zat zijn benoeming in de laatste rechte lijn. Ze moest enkel nog bekrachtigd worden door de raad van bestuur. Een lek in de krant De Standaard doorkruiste dit scenario. Bergen besepte ook dat het moment niet geschikt was en dat zijn taak bij Agfa-Gevaert niet af was. Het bericht in de pers deed hem beslissen om te blijven.

Begin 2003 werd hij opnieuw gecontacteerd. Ditmaal door KBC in het kader van de opvolging van topman Remi Vermeiren. Nu waren er minder drempels, omdat Almanij en de familie Leysen — allebei aandeelhouders van KBC — op dezelfde golflengte zaten. “De voorzitter van Almanij, Jan Huyghebaert, ging toen polsen bij André Leysen, omdat hij een nieuwe voorzitter zocht voor KBC Bank”, bevestigt Bergen. “Ze kwamen tot een akkoord.”

Ook Fred Chaffart vond dat de job “gemaakt was” voor André Bergen en begon op hem in te praten. Voor de toenmalige CEO van Agfa-Gevaert, Ludo Verhoeven, was het moeilijk om in die omstandigheden ‘neen’ te zeggen.



Over de hoge winsten

André Bergen: "Ik zit nu al dertig jaar in het vak en ik moet toegeven: dit is een uitzonderlijke periode."

"In 2005 vroegen analisten al of KBC ooit nog beter kon presteren dan het winstniveau van 2004 (*nvd* - 2,2 miljard euro). In 2006 haalden we 3,4 miljard euro. Dat is 18% op het eigen vermogen. Ik zit nu al dertig jaar in het bankwezen en eerlijk gezegd, dat heb ik nog nooit meege maakt. Kijk alleen naar de kredietafschrijvingen: in 2005 zaten we met één basispunt aan provisies, het jaar daarop met zeven en voor dit jaar komen we in de eerste negen maanden aan dertien basispunten. Normaal schommelen we rond 25 tot 30 basispunten. En een sprong van twintig basispunten op 140 miljard euro

Over bankiers

André Bergen: "Als financieel directeur van Agfa-Gevaert heb ik me soms kwaad gemaakt op bankiers."

"Agfa-Gevaert was een leerschool. Omdat het mij toeliet kennis te maken met de wereld van de industrie en in aanraking te komen met domeinen die je in de bank niet ziet: voorraadbeheer, financiering van onderzoek. Ik leerde er ook de andere zijde van het bankieren kennen. Ik heb me af en toe kwaad gemaakt op bankiers. Vaak vroeg ik me af: verdikke, was ik destijds ook zo? Toen ik bij KBC kwam, heb ik een aantal mensen rond de tafel geroepen en gezegd: kijk, ik ga u nu eens mijn ervaring geven over wat een bank moet doen en vooral niet moet doen. Eind jaren negentig was er zeker een gebrek aan commerciële empathie bij de bankier.

Over zijn managementstijl

André Bergen: "Een sterkte-zwakteanalyse van mijn eigen managementaanpak? Echt waar, ik kan daar geen antwoord op geven."

"Mijn vader was mecanicien en ik ben in Leuven met veel dank aan die man economie gaan studeren. Dat is fenomenaal goed meegevallen. Ik ben uit de universiteit getuimeld en ik wist niet goed wat te doen. Bankieren zei me wel iets en ik ben beginnen werken. En voor ik het wist was ik voorzitter van een bank. Ik heb nooit aan netwerking gedaan, ik heb geen enkele *piston* achter mij en ik neem aan dat een aantal mensen bij Generale Bank, Agfa-Gevaert en KBC mij hebben gekozen op basis van objectieve criteria. Dat moet je hen vragen en niet aan mij."

"Enkele weken geleden was onze beurswaarde groter dan die van Merrill Lynch. Nee, we hebben geen bod overwogen."

risicogewogen activa zorgt voor 280 miljoen euro verschil in het resultaat. Dat is heel wat. Op dit ogenblik (*klopt op het hout van de tafel*) zie ik geen enkel alarmbelle tje afgaan in onze kredietportefeuille. Het bedrijfsleven is nog steeds zeer *cash rich*. Maar je kan moeilijk zeggen dat die toestand eeuwig zal duren. Men zegt soms: jullie verdienen te veel. Ik antwoord daarop: de banken in België verdienen niet meer dan wat in de sector gangbaar is. En als we dat niveau niet halen, haken op termijn de internationale aandeelhouders af of is er straks geen sprake meer van een Belgische of Vlaamse bank."

"De relatie tussen een bank en zijn klant moet echter op de lange termijn gericht zijn. Dat impliceert ook dat de bankier het vertrouwen krijgt of verdient om het bedrijf goed te leren kennen. Ik heb hier nog discussies gehad met een klant. Op een bepaald ogenblik zei ik hem: 'Je bent het vertrouwen aan het beschamen. Ik kan een balans lezen en daarin zie ik dat u een probleem hebt met het voorraadbeheer. Er is te veel werkkapitaal. Maar je tracht mij wijs te maken dat dat niet zo is.' Het wederzijdse vertrouwen tussen een bankier en een bedrijfsleider of financieel directeur is essentieel."

Over zijn toekomst

André Bergen: "Ik ga niet onmiddellijk stoppen, maar ik blijf niet tot mijn 65ste operationeel actief. Het debat daarover zal te gepasten tijde op tafel komen."

"Ik heb een precieze leeftijd in gedachten waarop ik wil stoppen met het operationele. Dan wil ik op een andere manier actief worden. Dat heb ik aan de raad van bestuur meegedeeld. Het debat hierover zal wel te gepasten tijde op tafel komen. Dat dit niet publiek wordt gezegd, is één zaak. Maar ik wil er zeker ook geen geheim van maken. Ik was 42 jaar toen ik in het directiecomité van Generale Bank kwam. Met mijn mandaat bij KBC erbij draai ik al een hele poos mee op het hoogste niveau en niet altijd in de makkelijkste omstandigheden. De dag dat ik stop, zal ik nogal wat liter tjes kerosine verbruikt hebben." (T)

Het gezicht

André Leysen ontvangt de Lifetime Achievement Award (blz. 122)